



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,  
Volumen 9, Número 5.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i5](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5)

**RESEÑA DEL ARTÍCULO: GUARDADO-  
LOPEZ, S. C., MARTÍNEZ-FLORES, J., &  
TAPIA-TORRES, D. E. (2023). RETENCIÓN DEL  
TALENTO PROPUESTA DE ONBOARDING EN  
UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL  
ESTADO DE MÉXICO. IBEROAMERICAN  
BUSINESS JOURNAL, 6(2), 76–94.**

ARTICLE REVIEW: GUARDADO-LÓPEZ, S. C., MARTÍNEZ-  
FLORES, J., AND TAPIA-TORRES, D. E. (2023). TALENT  
RETENTION: PROPOSAL FOR INCORPORATION IN A  
MANUFACTURING COMPANY IN THE STATE OF MEXICO.  
IBERO-AMERICAN BUSINESS JOURNAL, 6(2), 76-94.

**Pablo Roberto Alcántara Reyes**  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**Lidia Vital Cedillo**  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**Ignacio Rivera Cruz**  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i5.20929](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20929)**Reseña del artículo: Guardado-Lopez, S. C., Martínez-Flores, J., & Tapia-Torres, D. E. (2023). Retención del talento propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. *Iberoamerican Business Journal*, 6(2), 76–94.****Pablo Roberto Alcántara Reyes<sup>1</sup>**[pablo.alcantara.007@gmail.com](mailto:pablo.alcantara.007@gmail.com)<https://orcid.org/0000-0002-5384-1570>Departamento de Ciencias Administrativas,  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,  
Universidad Nacional Autónoma de México**Lidia Vital Cedillo**[asesoria.lidia@gmail.com](mailto:asesoria.lidia@gmail.com)<https://orcid.org/0009-0003-5407-3117>Departamento de Ciencias Administrativas,  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,  
Universidad Nacional Autónoma de México**Ignacio Rivera Cruz**[river@unam.mx](mailto:river@unam.mx)<https://orcid.org/0009-0004-9869-6962>Departamento de Ciencias Administrativas,  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,  
Universidad Nacional Autónoma de México**RESEÑA**

El trabajo comienza con la descripción del estudio de un problema que se ha identificado como un fenómeno que se suscita con base en una alta rotación del personal que ha sido recién incorporado al departamento de Operaciones y Calidad dentro de una empresa de manufactura que está ubicada en el Estado de México en México. El fenómeno se caracteriza por tener valores de rotación que se encuentran por encima del nivel proyectado por la gerencia; ocasionando afecciones en la continuidad operativa y la eficiencia del personal, además de incrementar ciertos costos asociados a la selección y al reclutamiento del personal, así como también a la capacitación de éste y su integración como parte de los nuevos colaboradores. De hecho, el artículo señala que dicho estudio parte del análisis realizado con base en el diagrama de causa-efecto “Ishikawa” que se complementa con entrevistas y con el compromiso de algunas áreas funcionales de la organización en cuestión: Recursos Humanos (RRHH), Operaciones y Calidad, expresando ampliamente que algunos datos fueron compartidos de manera sintetizada con la intención de mantener la confidencialidad dentro del trabajo investigativo ejecutado. Indicando que el análisis ha puesto en evidencia a diversos factores que se encuentran interrelacionados

---

<sup>1</sup> Autor principalCorrespondencia: [pablo.alcantara.007@gmail.com](mailto:pablo.alcantara.007@gmail.com)

y que son responsables de que se lleve a cabo una alta rotación de personal: a) falta de una socialización adecuada y empática, b) ausencia de claridad plena sobre las funciones del puesto, c) deficiencia en la capacitación sobre la maquinaria a la que se dirige su responsabilidad, d) insuficiencia de apoyo por parte de compañeros o propios integrantes del equipo de trabajo asignado, e) exceso de trabajo asignado evidente a través de la sobrecarga de tareas, f) deterioro de algunas de las condiciones del ambiente laboral frente a ofertas de la competencia respecto a mejores condiciones salariales, g) compañerismo limitado, h) dificultad para tener constancia en la permanencia de los equipos de trabajo, i) limitaciones asociadas con la provisión de equipo requerido para la protección personal, j) maquinaria sin mantenimiento completo, entre otros. A través de este análisis realizado, como resultante se propone, desde la perspectiva de los autores, la implementación de “un programa de onboarding” que sea adaptado a la empresa, con diversas etapas que abarcan: 1) presentación de ofertas laborales que se concreten como honestas, 2) claridad en la explicación de las condiciones contractuales, 3) integración interpersonal entre individuos que conforman los equipos de trabajo por medio de actividades sociales, 4) capacitación integral de funciones, herramientas y cultura organizacional para los nuevos empleados, 5) seguimiento puntual de manera quincenal durante las primeras quincenas (4 a 6 quincenas) de desempeño a partir de su contratación que permita evaluar de manera concreta: su adaptación, relaciones interpersonales de valor desarrolladas dentro de un primer periodo de evaluación, conocimiento y uso eficiente de las herramientas necesarias para sus funciones, desempeño realizado en términos de cumplimiento de expectativas organizacionales para su posición, así como también un esquema dedicado a la retroalimentación constante. Todo esto, coordinado y dirigido por las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Calidad, con sus respectivos jefes de equipo. Los autores, de manera concluyente expresan que se deben dirigir esfuerzos hacia la implementación del programa de onboarding, ya que, para ellos, se identifica como la solución más viable para atender los desafíos que representa contrarrestar la alta rotación del personal nuevo en las áreas que son de interés para la empresa en cuestión. El programa de onboarding aborda diversos análisis de causa-raíz identificados previamente que potencializan la capacidad de mejorar la selección del colaborador que será contratado por la empresa, la integración del individuo con la posición laboral y el equipo de trabajo, así como la facilidad de disponer de una continuidad operativa. Resaltando que el área de Recursos Humanos se



muestra como estratégicamente relevante, promoviendo una cultura en la que se fomenta el trabajo interdepartamental principalmente con el área de Operaciones y Calidad. El trabajo también permite observar que dentro del análisis crítico que se desenvuelve a lo largo de la investigación hay implícito un diagnóstico acertado de los factores internos que han contribuido a la alta rotación del personal nuevo. Detallando la importancia de enfatizar en los aspectos prácticos y relacionados con la socialización, además de aludir sobre la claridad en las expectativas, integración del personal, capacitación dentro de la estrategia que lleva como parte medular al programa de onboarding, con algunas fortalezas y ciertas limitaciones (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Fortalezas y debilidades del programa de onboarding propuesto por los autores. Fuente: Elaboración propia.

No.	Fortalezas	No.	Limitaciones
1	Su aplicación abarca una metodología participativa centrada en “entrevistas, análisis Ishikawa y colaboración interdepartamental”.	1	El análisis se enfoca únicamente en la rotación del personal nuevo, omitiendo el estudio para otros tipos de rotación como la rotación voluntaria a mediano y largo plazo.
2	Hay un reconocimiento asociado al hecho irrefutable que muestra que “no todos los costos y/o datos pueden exponerse por confidencialidad”, lo que refuerza aspectos como la ética investigativa.	2	El estudio no incluye una estimación proyectada cuantitativa en términos económicos sobre el costo de la aplicación del programa de onboarding y su respectiva comparación de los ahorros que puede generar detener, contrarrestar y corregir (en el mejor de los casos) la reducción de la rotación del personal nuevo. Dejando la oportunidad de brindar información de valor para la toma de decisiones de la gerencia.
3	Esta propuesta se encuentra adaptada de forma específica al contexto de estudio que precisa en la empresa	3	Dentro del trabajo investigativo no se realiza la consideración profunda de la perspectiva de cada uno de los empleados involucrados

	manufacturera, abarcando puntualmente a sus departamentos, estructura, tamaño y cultura organizacional.		en el concepto de “personal nuevo” que abarque más allá de las entrevistas de salida, sus expectativas y las cosas que no se alinearon con su intención de desempeñarse dentro de la empresa.
4	El trabajo desarrolla una investigación can base en un problema recurrente en las empresas manufactureras: vacíos en la capacitación del personal, condiciones operativas, entre otros, que se benefician significativamente al aplicar programas de onboarding bien diseñados.	4	El estudio no explora las variaciones existentes en las características de los trabajadores como lo son: su poder adquisitivo, su rango de ingresos mensuales, edad, género, nivel de educación académica, etc.), así como también aspectos exteriores que pueden estar correlacionados con la retención o rotación de personal: transporte, seguridad, condiciones familiares, vivienda, etc.).

Lo que podría generar un área de oportunidad para que dicha propuesta presentada en el artículo se fortalezca y puede allanar otros caminos para servir de referencia ante problemas similares que puedan tener las diferentes empresas manufactureras con respecto a la retención de talento tanto en México como en otros países (Cuadro 2). Evidenciando así, la importancia de su lectura, sobre todo para comprender de forma tácita cómo el trabajo refleja tendencias globales en Recursos Humanos como lo son: la alta rotación de personal, sobre todo el más nuevo; el costo que representa realizar lo anterior, así como la creciente importancia que están tomando los procesos de incorporación formal denominado onboarding como herramienta de retención.

No.	Conocimiento complementario	¿En qué fortalecería?

1	Employer branding	Para dar la pauta que permita “definir y fortalecer la marca de la empresa para que ésta sea percibida como un lugar de trabajo con ambiente deseable”.
2	Mentoría y buddy system	Disponer de un mentor o compañero de trabajo asignado desde el inicio, puede facilitar al personal de nuevo ingreso “la socialización informal, y tener un acercamiento amigable con la cultura, normas no escritas, y redes de apoyo que se encuentran vigentes dentro de la empresa”.
3	Onboarding digital e híbrido	Buscar acortar la curva de adaptación y mejorar la experiencia laboral desde el inicio del periodo de trabajo, al menos los primeros días por medio de esquemas como “trabajo remoto, movilidad limitada, plataformas de e-learning, videos de capacitación, y de reconocimiento de valor para la empresa”.
4	Flexibilidad y apoyo socioemocional	Generar un respaldo de flexibilidad y apoyo socioemocional que fomente la retención de talento afectiva. Con base en el soporte emocional, el clima laboral, empatía por el equipo y el líder, equilibrio entre su trabajo y vida personal, así como también en las políticas de bienestar mezcladas con horarios flexibles, facilidades para transporte, etc.
5	Evaluación y medición continua del onboarding	Realizar un seguimiento puntual con base en el diseño de indicadores específicos que permitan medir el éxito para mejorar los esquemas de control sobre: “satisfacción de nuevos empleados, nivel de rendimiento, tasa de rotación, costos de capacitación versus reducción de rotación”.
6	Personalización del onboarding según perfil empresarial	Implementar módulos intensivos de capacitación operacional para trabajadores operativos en manufactura, mientras que los líderes incorporan elementos de liderazgo, comunicación y visión estratégica. Adaptando al onboarding al perfil, nivel educativo, experiencia previa y expectativas.

7	Incentivos económicos y no económicos	Aplicar un esquema de incentivos económicos iniciales: bonos de cumplimiento, compensaciones por puntualidad, apoyo para transporte; e incentivos no económicos como: el reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, equipo de seguridad del trabajo, estabilidad laboral y proyección de su carrera laboral.
8	Cultura organizacional inclusiva y participativa	<p>Fomentar una retroalimentación constante con la intención de contribuir en la consolidación de un sentido de pertenencia en los nuevos empleados con contextos que generen la</p> <p>Fomentar pertenencia: que los nuevos empleados perciban que sus opiniones se valoran, que exista retroalimentación constructiva, que haya oportunidades de crecimiento.</p> <p>Espacios para sugerencias, participación en decisiones pequeñas, integración con otros equipos.</p>